

領内：「もしドラ」の Integrity

# 「もしドラ」の Integrity

領内 修\*

## What is Integrity in "Moshidora" & "Drucker's Management"

Osamu RYONAI

### 要 旨

『「もしドラ」・・・もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』と『ドラッカーの「マネジメント」』の2冊の本に共通の重要な言葉「真摯さ (Integrity)」を解明し、『組織とは何か？ 円滑な運営の為にどうすれば良いか？』を考える。

昨年社会を賑わせた3つの組織事件を参考に、相次ぐ組織の不正不祥事を繰り返す「勝利・利益至上主義のリーダーたちの座標軸」と『ドラッカーが求める真摯さ＝「Integrity」』とは、如何に異なるかを検証し、組織経営の歴史的背景や地域性、育成環境等に起因する姿勢の違いを考える。

そして社会の大変革の今、真に求められているリーダー・経営者像を探そう。

教育に携わる我々は、ドラッカーの求める「リーダーやマネージャーが持つべき資質」をどのように築き上げるのか、又、教育者としてどう助けるべきか も考えよう。

キーワード：「もしドラ」、ドラッカー「マネジメント」、真摯さ、リーダー・経営者像を求めて

### I 問題提起

野球物語を下地に、青春小説の仮面を被った経営学入門書がある。

その書は、多くの人々から親しみを籠めて「もしドラ」と呼ばれるが、正式名は『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』<sup>1)</sup>と長いタイトルである。

岩崎夏海著で、経済・経営専門のダイヤモンド社から2009年末に刊行され、単行本・文庫本併せて、公称300万部近くのベストセラーとなり、中高校生、野球ファン・老若男女に広く読まれただけでなく、多くの企業研修テキストに採用された。本来、1600円の正価本だが、今ブックオフやメルカリでは200円で新古本が取引されている。それほど驚くべき流通量がある。

本書は、著作のみに留まらず、AKB48の人気メンバー配役で映画化<sup>4)</sup>され、NHKによるアニメ化<sup>5)</sup>もあって、一大「もしドラ」ブーム・社会現象を引き起こした。

その書影は、ゆきうさぎ作の女子高生姿のアニメ絵を採用、粗筋は都立高校の弱小野球部が甲

2019年9月9日受理 \*社会学部総合社会学科教授

子園出場を目指し、夢の実現を一人の女子マネージャーや彼女を取り巻く球児達が、一冊の経営学書『ドラッカーの「マネジメント」』を頼りに達成していく日本版ドリーム物語である。

「もしドラ」の文章は、ミュージカル台本を読むかのように流れ、読み易く親しみ易い。

又、著者が「もしドラ」を書くベースとした『ドラッカーの「マネジメント」』とは、経営学大家 P・F・Drucker 「Management : Tasks, Responsibilities, Practices」<sup>2)</sup> (邦訳ドラッカー「マネジメント」: 課題・責任・実践) の『エッセンシャル版「マネジメント」』<sup>3)</sup> を指す。

「もしドラ」は、この『ドラッカー エッセンシャル (抄訳) 版マネジメント』から多数の引用がなされた。(以下、当該本を指す場合は略称「抄訳版」とする)

その引用は台本ト書きの如く、舞台説明や登場人物の心の動き、台詞のニュアンスを説明する。

それらは、読者が随所で「組織運営」の参考になるよう、「抄訳版」そのものに立ち返れるよう配慮されており、経営学書に新たな風を吹き込んだ。

私も「もしドラ」の如き、「野球物語」と「青春小説」と「経営指南書」を兼ね備えたこの手の作品には初めて出会った。

「もしドラ」では、著者が「抄訳版」をしっかり読み込み、この経営書に感動し、涙し、自著のベースとしたと告白している。(経営書に「涙した」には当方が驚いたが。)

さて、「もしドラ」の紹介に次いで、論題後部の「Integrity」の解説が必要だろう。

岩崎は、小説「もしドラ」を書くに至った経緯を あとがきに、詳しく記している。

それによれば、2005 年、「抄訳版」を読み、『組織とは何か? それを円滑に運営するためにどうすればいいか』が分かりやすく、具体的に書かれていて、感動し、涙さえ流した。

「マネジャー」と「マネージャー」の表記の違いについて、日本と英語圏では、表記や発音以上に責任や役割において指し示すものに大きな違いがある と気付いた。とある。

(日本では、マネジャーは組織の「管理者」、マネージャーは、クラブ等の「世話役」的なイメージで使われる事が多い)

このあとがきから、組織運営で悩んでいた著者が「抄訳版」から啓示を受けた と思った。

自分がかつて、この「抄訳版」を読んだ時に受けた印象は、判り切った分野やテーマで、詳細な説明が長々と続き、クドク感じ、何か新しい展開や提起をするでもない、他の経営学書とは随分違うな という程度で、著者との認識差が恥ずかしい。

こういう背景の中で、「もしドラ」「抄訳版」に頻繁に登場する 非経営用語が「真摯さ」と言う言葉である。この「真摯さ」が、「Integrity」の和訳であり、「Integrity」を軸に問題提起をし、考察する本論の主役である。

ドラッカーの名著、経営学に「マネジメント」を定着させた「Management 原著」<sup>2)</sup>。

「Integrity」はその文中で、ドラッカーが重要な言葉として使っている。

「Integrity」は単語そのものの和訳が難しい とされてきた言葉で、昨今刊行のドラッカー本の権威訳者たる上田惇生は、これを「真摯さ」と訳す。「真摯さ」は、上田の工夫の結果の意識であり、本来 英和辞書で書かれている「誠実」「まじめ」「一所懸命」「ひたむき」「清廉」とは、異なる。「真摯さ」を誤訳とまで言う識者も居り、この訳が「マネジメント」理解の難解さの一

要素にもなっていると云われる。

「Management 原著」訳本 と「抄訳版」で、「真摯さ」と訳された言葉は、前述の「もしドラ」の精神世界を満たす「マネジャーの根本的に必要な資質」と位置づけられ、「もしドラ」の全文中、大事な所で 11 回も使われるキーワードになっている。

ただ、青春野球小説には、今一つ、すっきりと理解し難い言葉であり、翻訳語である。

「もしドラ」は、「抄訳版」からの多数の転載・引用があり、その引用頁も記載されていて、両者は親子ワンセットのような関係にある。この点への理解が「もしドラ」&「抄訳版」における「真摯さ」への理解の道しるべになるだろう。

「真摯さ」は、学ぶ立場・教える立場・被用者の立場・経営者の立場・リーダーの立場のいずれの立場においても使われる言葉だが、果たして「Integrity」の「＝適正訳」なのか、「≡凡そ訳」か、「≠誤訳」かは、各立場で異なる。それは、「誠実」「まじめ」「一所懸命」「ひたむき」「清廉」「真摯さ」と、様々な訳語の使われ方が場面・場面で立場を変化させることに因る。

「Integrity」とは何を言い、何を指すリーダー・マネジャー資質用語・言葉なのか？

それを追求することは、企業経験を頼りに教壇に立つ私自身の学識の丈を計る、大事な論題選択理由にもなる。

私が今回、この論文を書くに至った背景には次のような体験並びに思考過程がある。

- ① 本学入試における論文課題として、本学受験の高校生に「もしドラ」読後感想文をお願いし、既に 2 年が経過した。15 名の高校生の感想文・レポートに接し、その都度、全体評と個別評価採点を行い、うわべだけの本書理解にガッカリし、再提出を求めた経緯があった。

岩崎氏が求めている「組織運営」「マネジメント」「マーケティング」「イノベーション」や「真摯さ」が示している組織構成員の精神世界に着目する高校生は殆ど居なかった。

- ② 大学 3・4 年生対象の演習授業（経営学ゼミ）では、「もしドラ」と「抄訳版」をテキストとして使用し、併読・輪読・精読・質疑応答・ケーススタディ検討・ディベート・解説を行っている。

2 冊の本の比較対照をベースに 経営理論を深めるべく心がけてきたが、大学生においても、単純な読解力ではなく、言葉の「真摯さ」の持つ真の意味理解は難しいようだ。

本来なら、時間的余裕がある経営学徒の為には、直接、「Management 原著」に取組み、Integrity の真の意味を探らせるべきか と言う反省点はある。

- ③ 企業研修においても、「もしドラ」は入社時研修や課長研修、役員候補研修と夫々の役職段階で使用してきた。本来はもっと難解で？高度な？テキストを使うのが理想らしいが、私は企業役員時代の経験から「理解のし易さ」「実践への利用可能の高さ」「記憶に残り、使える」を優先して、「もしドラ」を長年に亘り、テキスト採用してきた。

- ④ 一方、大学教授・研究者の立場として、①②③の理解促進と考察を深めるべく

① Drucker 『Management : Tasks, Responsibilities, Practices』(原著)

② ドラッカー 「マネジメント」: 課題・責任・実践 4分冊

(有賀祐子による 完訳 日経 BP クラシックス)

③ ドラッカー 著作集「マネジメント」13・14・15 3分冊 (準完訳 ダイヤモンド社)

④ エッセンシャル (抄訳) 版「マネジメント」

⑤ 岩崎夏海 「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら」

の5つに共通する「Integrity」の真の姿を求めたいと考えた。

具体的には、上記5冊を上から順に①→②→③→④→⑤と読み下って、「Integrity」の使用状況把握と実態追求をすることである。

- ⑤ 偶々、そんなことを考え始めていた折、2017 / 10 / 21 (土) 日本経済新聞「リーダーの本棚」欄で東洋紡社長の榎原誠慈が、「もしドラ」を座右の書としていることを知った。

その選択コメントに『経営を理念や知識として理解しているだけでは意味がない。実践が大事』

『「もしドラ」の通りです。共感して、社長室に置いています。但し、ブックカバーをかけています。社員に見られると恥ずかしいのでね。』と書かれた。

上記の①②③④に出る事の無かった 経営者トップ・真のリーダーの自然な吐露が感じられ、私は、この記事に触発されて、会社 TOP も「理解だけでなく実践が大事」と言う共通認識を持っている事を知り、「ゼミテキスト採用」や「論題として書くべきテーマ」との自信を深めた。

上記に記した通り、「Integrity」の真の意味を把握し、今日のリーダーや経営者に求められる真の資質を追求するのが、本論の目的である。

## II 「もしドラ」を観る

### (1) 野球物語として

「もしドラ」は野球物語の台本「甲子園への道」の筋立てになっている。物語を見よう。

【「もしドラ」の主人公 川島みなみ は都立程久保高校2年生。7月半ばに、病気療養に入った親友で幼なじみの宮田夕紀に頼まれ、みなみは野球部マネージャーに就く。彼女はマネージャーになるに際し、「野球部を甲子園に連れて行く」という勝手な目標を思いつく。しかし監督や、幼なじみでキャッチャーをしていた柏木次郎を始めとする部員らの冷たい反応、即ち、弱小チームらしい最初からの「あきらめ」「やる気の無さ」に出会う。

激戦区西東京地区を勝ち抜くには、程高の実力では、甲子園出場は夢でしかなく、全く無

理な目標だった。練習参加者の少なさやクラブより同好会的な集団、監督とエース投手の確執に代表されるメンバー間のコミュニケーション不足等の多くの問題も露呈した。にも拘らず、みなみは、「マネージャー」のことを理解すべく、本屋で薦められるままに購入した「抄訳版」を頼りに、マネージャーの勉強に努め、これを読み進め、途中「マネジメントに必要な唯一の資質は真摯さ」という言葉に突然感激し、なぜか号泣する。そして、彼女は「抄訳版」が、野球部の組織作りに応用できることに気付く。彼女は、この本を通して、組織や団体の管理者としてのマネージャーの資質、組織の定義付け、マーケティングやイノベーションなど、様々なことを学ぶ。

彼女は、野球部をどうマネジするかを考え、夕紀や加地、文乃、二階らの協力を仰ぎ、「抄訳版」で学んだことを野球部の運営に活かし、部をより良くする方策を実践していく。

「社会に対する貢献」を視野に入れた彼女のマネジメントは、野球部のみならず同校の柔道部や家庭科部等、他のクラブにも好影響を与えていく。

程高野球部が打ち出した「ノーバント・ノーボール」作戦は、後に高校野球にイノベーションすら起こす。西東京地区予選を快進撃で決勝まで戦い抜き、甲子園予選最終戦で決勝戦に臨む野球部。だが、決勝戦を前に、突然の親友夕紀の訃報が野球部を襲う。】

ざっと、こんなあらすじだが、野球部員間のやり取りや奮闘・仲違い、お涙頂戴・目標達成・感動と様々なエピソードを盛り込み、その展開は面白く、取っ付き易く、馴染み易い。

が一方、全体に流れる主人公川島みなみの「一所懸命」と「ひたむき」が、通り一遍の物語やお話に終わらせない「命」を物語に吹き込む。

「命」とは、経営学の基本である「組織」「リーダーシップ」「戦略」「マネジメント」「イノベーション」「マーケティング」の用語が、野球物語と一体となり、各シーンを読者に想起させることで、内容の理解が進み、忘れ難く、単純な文意・文章理解に留まらないことを指す。

ただ、単にそれだけではない。その「命」は「真摯さ」の最終表現として、親友の宮田夕紀の「死」（著者が創作した「真摯さ」を表現する「死」と言う最も厳しい場面）と「そこから逃げを打つ」主人公に対して放たれる『逃げてはダメ』（「真摯さ」に正面から向き合えない、死んだ親友に申し訳なく、この場から逃れたい）と言う「死」と「逃げ」の逆表現を産む名場面になる。

この場面では、野球物語や単純な青春ストーリーとは異なる別次元の理解を必要とする。

岩崎マジックとでも言うべき世界だが、組織が最後の仕上げとして最も必要とする「チーム（組織）のまとまり・一つになる」仕掛けとして夕紀の「死」を描いた。

これにより、チームが通常時の何倍もの力を発揮する決勝戦へのお膳立てをさせた。

「死」と「優勝」と「逃げ」と言う極端な3つの場面は、ドラマ「もしドラ」の秀作性を物語る。

それは「もしドラ」にも、「抄訳版」にも記された『「マネージャーの資質」とは何か？真摯さである』を物語に仕立てて追求した世界であり、両本に共有される「真摯さ」と言う言葉の「取っ

付き易さ」と「難解さ」で興味が尽きない点でもある。

「取っ付き易さ」と「難解さ」が同居する経営指南書・経営学入門書・啓蒙書としての面白さと「物語の原型」の質の良さが「もしドラ」の強みである。

劇や舞台の台本になっている訳ではないが、「もしドラ」を解体して、分析すれば、次のような指摘が出来る。それは、総合芸術とされる舞台芸術による感動は、単なる本・書籍から受ける感激よりはるかに大きい点に共通するもので、視覚・聴覚が体感を通して倍に膨らむ。

「もしドラ」は、野球部を通して組織の在り方を・・・これが「縦糸」  
 「抄訳版」は、その背景に組織論・・・これが「横糸」  
 「真摯さ」は、リーダーが持つべき精神性・・・これが「高さ」で立体化

小説全体が上記のように立体的（3D）になるように仕組まれており、高校野球に興味ある人には粗筋を、経営学に理解のある人には組織論を組み合わせる。

経営者やリーダーとしてのあるべき姿・人としての生き方・精神論を追求する読み手には「高さ」部分で、「マネジャーにとり、何が大切か」を考えさせる。

随所に散りばめられた「抄訳版」からの引用では、専門用語の羅列に留まらない「程高野球部」での出来事を REFER 可能で、「抄訳版」に個別に当たる必要が無い。

さて、「もしドラ」の 野球物語の台本 に戻ろう。「もしドラ」本文 P17

「人を管理する能力、議長役や面接の能力を学ぶことはできる。『管理体制、昇進制度、報奨制度を通じて人材開発に有効な方策を講ずることもできる。だがそれだけでは十分ではない。根本的な資質が必要である。真摯さである。』 その瞬間、みなみは電撃に打たれたようなショックを覚えた。」

この『\_\_』部分は「抄訳版」P 130 からの引用転載になっている。

説明や舞台回しでの役割は異なっているが、「もしドラ」でも『\_\_』部分の様に経営学分野でドラッカーが一番言いたい事を、野球小説の形態の中に織り込み、この小説の舞台回しを務めさせている点に注目したい。単なる野球物語ではないマネジメント手法を織り込んだ「甲子園への道」と名付ける理由が納得できるだろう。

野球好きの人がこの「もしドラ」を読んで、まず思い出すのは、国立（くにたち）高校が都立高として初めて、昭和 55 年 8 月夏の全国甲子園大会に出場したことだろう。

この事例は、進学校として描かれた程久保高校そのままのモデルとさえ思え、私も読後すぐに国立高校を思い浮かべた。国立ピッチャー市川氏は甲子園出場について後に『強豪校の選手と比べると、体力的にも技術的にもレベル差を痛感。目標の甲子園出場を果たせたのは、監督指導による練習の賜物』と述懐している。<sup>6)</sup>



この述懐同様のことが、「もしドラ」P148に「高校野球を変えた名監督」として、徳島池田高校の葛文也監督、取手二高の木内幸男監督の名を挙げて書かれている。

池田高校は、「甲子園では守り」と言う定評を、名物やまびこ打線の「打って打って打ちまくる攻撃野球」で打破し、木内監督は、「管理野球」を打ち壊し、選手の個性重視の「心の野球」を、猛者連中を相手に浸透させ、リーダーの理想像と評された。いずれの甲子園出場高校監督も「もしドラ」に似たような、様々な工夫努力の練習を指導されたのだろう。

(昨夏 100 回記念大会で、初の甲子園出場を果たした本学附属高野球部もどんな指導の下にどんな工夫をしていたのか 知りたいものだ)

## (2) 経営学書として

第 1 章で見た野球物語のベースとなった、「もしドラ」の持つもう一つの面である「抄訳版」の「経営学」がどのように姿を変えて記載されているかを考察してみよう。

「もしドラ」を分析すれば、「抄訳版」からの重要箇所引用数は、総数 42 箇所にあぶ。

又、本論文の命題である「真摯さ (Integrity)」の言葉の出現回数は 11 回である。

その各頁は『17・18・19・19・181・181・181・181・204・205・227』である。

小説の重要な場面で台本のト書きの如く現れる。

以下、各章毎にその引用箇所を数えてみる。

第 1 章 みなみは『 <u>マネジメント</u> 』と出会った	引用 5 箇所
第 2 章 みなみは野球部の <u>マネジメント</u> に取り組んだ	引用 6 箇所
第 3 章 みなみは <u>マーケティング</u> に取り組んだ	引用 5 箇所
第 4 章 みなみは <u>専門の通訳</u> になろうとした	引用 4 箇所
第 5 章 みなみは <u>人の強み</u> を生かそうとした	引用 8 箇所
第 6 章 みなみは <u>イノベーション</u> に取り組んだ	引用 12 箇所
第 7 章 みなみは <u>人事</u> の問題に取り組んだ	引用 2 箇所
第 8 章 みなみは <u>真摯さ</u> とは何かを考えた	引用 0 箇所

「もしドラ」の目次にあたる 上記の第 1 章から第 8 章までの各章題は、岩崎氏が自ら付けた題なのだが、「マネジメント」「マーケティング」「人の強み」「イノベーション」「人事」と言った 経営学の重要テーマが、「経営学書です」と言う顔をせずに、さり気なく名付けられており、これらの章題からだけでは経営学書と言う気難しさは漂わない。

「マネジメント」や「マーケティング」、「イノベーション」の言葉は、多くの箇所で引用されているが、不思議にもこれらの言葉が、野球物語・青春小説の話を面白くさせる役割も担っている。

ここで、著者の章題名を参考に、我がゼミ生作成の各章ネイミング例も紹介しよう。

第1章 組織の定義	第2章 顧客とは
第3章 マネジメントの役割	第4章 <u>マネージャーは通訳</u>
第5章 人を生かす	第6章 イノベーション
第7章 マネージャーの責任	第8章 真摯さ

著者題と同様に、経営学の基本である組織論や顧客論の内容展開が想像できる題になっている。「第4章」の題名については、著者の「専門の通訳」より、学生名づけの「マネージャーは通訳」の方が判り易い。著者題は、全章「みなみは・・・」で始まるフレーズで統一感を出すため、言葉の選択範囲が狭く、その為、短く単調な言葉を選ばざるを得なかったろうが、ゼミ生の題名も納得性がある。

更に興味深いことに、経営学上の命題「事業とは何か」などが、「もしドラ」と「抄訳版」で、同一内容で 別頁に記載されていることが確認できる。

それでは、①「事業は何か」 ②「顧客は誰か」 ③「顧客はどこにいるか」の重要3 命題が、両方の本で、何処にどう記載されているか 各命題別に確認してみよう。

- |                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| ① 事業（使命）は何か。何であるべきか？ の定義          | 「抄訳版」 P22            |
| ・ 答えることが難しい問題                     |                      |
| ・ これを問う事がトップマネジメントの責任             | 「もしドラ」 P24・25・36 に該当 |
| ② 顧客は誰か？                          | 「抄訳版」 P23            |
| ・ 消費者だけが顧客ではない                    | 「もしドラ」 P37           |
| ・ 殆どの事業が2種類の顧客を持つ 業者・消費者 主婦・小売店 他 |                      |
| ③ 顧客はどこにいるか？                      | 「抄訳版」 P25            |
| ・ 何を買うか（何を価値とするか）？                | 「もしドラ」 P52           |

これら3 命題を一つずつ検証すると、「もしドラ」に、如何に上手く、「野球物語」と「経営学要素」が組み込まれ、文章化されているかが判る。

では、上記を下に、どんな経営学の主題が上手くセットされているのか 検証しよう。

第1章で引用した

『みなみは、この本を通して、組織や団体の管理者としてのマネージャーの資質、組織の定義付け、マーケティングやイノベーションなど、様々なことを学ぶ。

みなみは、野球部をマネジメントできないかと考え・・・部をより良くする方策・・・「社会に対する貢献」を視野に入れる・・・』

この文章から、経営用語を抜粋すると、「マーケティング」「イノベーション」「マネジメント」「社会に対する貢献」となり、これらは「抄訳版」においても、経営学命題として、ドラッカーが 各々に目次を与えて解説している項目でもある。



さらに、岩崎氏に感動を与え「組織とは何か？それを円滑に運営するためにどうすればいいか」が分かりやすく、具体的に書かれていると指摘された「組織」の部分を「もしドラ」と「抄訳版」で比較検討してみよう。

「組織の定義付け」は、

＊「もしドラ」では、

・「顧客は誰か？」→お金をしてくれる親、部費や施設を提供してくれる学校や応援してくれる生徒、東京都、高野連、試合を見てくれる全国の高校野球ファン、そして実際にプレーをする野球部員 を対象とする。

・「野球部は何のための組織か」→顧客に対し、感動を与えるための組織と規定する。

＊「抄訳版」では、

・あらゆる組織において、努力を実現するためには「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠で、『顧客は誰か』という問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで最も重要な問いである』とし、企業、政府、病院、学校 等を問わず 組織全体を考えさせる。

野球部の話とすることで、経営学の「組織論」が具体的な例を伴って、初心者・初学者が把握し易くなっており、(序章)で指摘したように「用語が野球物語と一体となって、各シーンを想いさせ、これらが絵を伴って頭の中に浮かび上がり、本の内容の理解が進み忘れ難い。」

上記の数点の検証をみても、「もしドラ」の存在価値・意義があると言える。

これらを考えても、上場会社社長が「座右の書」として机上に置く理由も解ると言える。

### III 「Integrity」解説

#### (1) その意味と意図

「もしドラ」、「抄訳版」の両方で何度も使用され、他のドラッカー本との違いは、経営用語ではない言葉「真摯さ」が多用されていることだと指摘した。昨今の謝罪記者会見で『真摯に受け止め、二度と起こさぬ・・・』と使用される「真摯さ」とはどういう意味なのだろう。

「真摯さ」並びに原語「Integrity」の紐解きの第1弾は、言葉の意味や定義を辞書等から探ろう。「真摯」を辞典（第4版広辞苑）で調べると、「まじめでひたむきなさま」、用例として「真摯な態度」とある。「まじめ」とか「まっすぐ一所懸命」とかの言葉が想定される。

一方、原語の「Integrity」を英英・英和の各辞典で引くと

英英（開拓社）では、1. the state of being honesty, upright, sincere.

2. the state of being whole or in perfect condition ; soundness.

英和（三省堂カレッジクラウン）では、

1. 完全・無欠・無傷

2. 誠実・清廉潔白・正直とある。

2 には sincerity・uprightness・honesty が同用語としてある。

ついで、「抄訳版」での、辞書には無い上田氏の意識「真摯さ」の例を見よう。

以下は「もしドラ」「抄訳版」で引用された「真摯さ」の代表例。(各本記載ページ)

①『マネジャーには根本的な素質が必要である。真摯さである』

・・・「もしドラ P17」「抄訳版 P130」

【原文】「Management 原著」から

They may forgive a person for a great deal : incompetence, ignorance, insecurity, or bad manners.  
But they will not forgive a lack of integrity in that person.

「上田惇生による「抄訳版」の訳」

(・・・ともに働く者、特に部下に対しては真摯であるかどうかは二、三週間でわかる)  
無知や無能、態度の悪さや頼りなさには寛大たりうる。だが、真摯さの欠如は許さない。  
(決して許さない。彼らはそのような者をマネジャーに選ぶことを許さない)  
分かりやすくするために、前後の日本語訳文も加えた。

【領内訳】

人は多くの点について許される：無能さ、無知さ、不安定さ や 態度の悪さ。  
但し、誠実さの欠如については許されない。

自身訳で恐縮だが、「まじめに」と「一所懸命さ」を持って「ひたむきに」組織に貢献することが「真摯さ」に等しい事なのか、単なる英語訳を通して語るだけでない、全人格をかけての原文の捉え方で良いのかは 良く分からない。

②『マネジャーの仕事は体系的な分析の対象となる・・・学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始めから身につけていなければならない資質が、一つだけある。才能ではない。真摯さである』

・・・「もしドラ P18」「抄訳版 P130」

【原文】

But when all is said and done, developing men still requires a basic quality in the manager which cannot be created by supplying skill or by emphasizing the importance of the task.

It requires integrity of character.

【領内訳】

しかし結局のところ、人を進化させるためにはマネジャーとしての基本的な資質が求められ、スキルを身につけたり、任務の重要性を強調したところで築き上げられるものではない。その人の人格の総合力が求められる。

\* integrity of character には、先達や研究者の様々な工夫と苦闘の訳がある。

① 真摯さ ②人格の統合 ③人としての誠実さ 等が代表例だろうか。

この原文の integrity 一語を訳すのではなく、character との併せ訳をする事が困難さを増している。

ドラッカーは、「欠陥のない、完全な、統合された、一貫した人格」が経営には必要、と言いたかったのだろう。

ドラッカーと上田は、翻訳に使用する言葉について、入念に打合わせており、意識とは言え、文意に沿った選択なのだろう。

Drucker の別の原本「Essensial Drucker」「Drucker in Harverd」の index をチェックすると、「Integrity」の索引が無く、経営用語の役割は担っていない言葉だと判明する。

なお、有賀祐子による完訳ドラッカー「マネジメント」4 分冊（日経 BP クラシックス）では、「Integrity」＝誠実・人格と訳されており、全体の意味はこちらのほうが解り易い。

ついで、ドラッカーの人となりを考えよう。

彼は、「マネジメントの父」「経営学の大家」と紹介される日本の経済界でもファンの多い巨人である。私も銀行融資マンの新人だった昭和 54 年に、彼の初のケーススタディ集「状況への挑戦」を購入し、「マネジメントとは？」「銀行の役割は？」等を学ぶのに世話になった。

（現ゼミでも、4 題のケーススタディを取り上げ、ディバートをしている。）

以来、何冊も彼の著作に親しんできたが、世に言う「経営学大家」や「大経営学者」よりは、「社会生態学者」と呼ばれるほどに、「ひと・人間或は人物を診る目」を持った学者だ。「Management 原著」で彼が指摘した「マネジャーの根本的に必要な資質」は、後天的には育てられず、先天的に持っていなければならないものとするのは、彼の「ひとを診る目」の集大成だろう。そうでなければ、「Integrity」（真摯さの訳に相応しいか否かは別にして）と言う他の学者が滅多に使わない非経営用語を経営学書に堂々と記さなかっただろう。

## (2) 国際社会での使用実例

「Integrity」という言葉を調べ始めて、国連や UNESCO という国際機関の採用条件の一番に「Integrity」があることを知った。

以下が、国連や UNESCO、UNICEF の国際機関が求める「コアバリュー」部分である。

表 1 国連各組織のコンピテンシーに見る「Integrity の扱い」<sup>7)</sup>

	国連事務局 (UN)	国際連合教育科学 文化機関 (UNESCO)	国際連合児童基金 (UNICEF)
コア バリュー	Integrity	Integrity	Integrity
	Respect for Diversity	Respect for Diversity	Diversity and Inclusion
		Commitment to the Organization	Commitment

世界機関・国際機関の公僕たる募集には「Integrity」の他に「多様性尊重」や「組織への忠誠」の文字が並ぶ。上記コアバリューにおける「Integrity」の訳には「真摯さ」「誠実」「まじめ」では、

今一つピンと来ない。「汚職」や「袖の下」が当然のように横行する世界の社会や組織、又、一瞬で国境を越えるネット社会での不正・情報流用流出が数多く報道されている昨今、ここでの訳は、「清廉」が適訳ではないか？ と思える。

『Management』原著における「Integrity」の訳語には 上田氏の「真摯さ」が相応しいかもしれないが、国際機関で使われている背景を考えると「清廉」がより相応しく思え、『Management』でも「清廉」と訳しても、違和感はなからう。

上とは別に、IT 業界では情報セキュリティーを語る時、「完全性」「整合性」「統合性」という意味で「Integrity」を使うとの情報も得た。

すなわち、「Integrity：完全性」＝情報が「おかしくなっていない」「つじつまが取れている」という意味で使うらしい。こういう情報を加味すると、「Integrity」の持つ世界は益々広くなった。

### 「もしドラ」の英訳

「もしドラ」&「抄訳版」を使用しての授業時や研究対象として読んでいた折には、考えもしなかったが、本論文執筆時に気になったのは、「もしドラ」の和文英訳だ。

「もしドラ」の中の「真摯さ」は逆に「Integrity」と訳されているのか？

「もしドラ」そのもの『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』は、どう和文英訳するのだろうか？

ちょうど良い具合に「もしドラ」の NHK アニメの国際版放映時の英訳文<sup>8)</sup>が存在したのでそれを記す。

NHK hopes for a home run with new anime . . .

The TV series is based on Natsumi Iwasaki's 2009 fictional book "Moshi Kōkōyakyū no Joshi Manējā ga Dorakkā no Manejimento wo Yondara (If a high school baseball team's female manager read Drucker's 'Management')." The lengthy title is better known by its abbreviation "Moshidora."

"Moshidora" = "Moshi Kōkōyakyū no Joshi Manējā ga Dorakkā no Manejimento wo Yondara (Manējā = manager)

もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら

= If a high school baseball team's female manager read Drucker's 'Management'

単純な和文英訳だが、ローマ字文よりスーッと頭に入るので、素人目には簡単で理解し易い。残念ながら、「真摯さ」を逆に「どう訳すのか」からのアプローチは出来ず、和訳は見当たらなかった。ただ、タイトルそのものは理解し易いので、本論の summary にはこれを使う事とした。

## IV 「Integrity」に反するリーダー

本章では、(1)「Integrity」に対する例として下記三事件を取り上げ、

(2) 事件当事者のリーダーとしての本質・精神性がドラッカーの言う

「Integrity」と如何に異なり、その精神に反するかを考えよう。

### (1) 三つの事件概要

昨年は 経営学で言う 組織論・リーダーシップ論・戦略論の範疇で 大きな事件が三つあった。順にその3つを列記しよう。

#### ① 「日大悪質タックル事件」 アマスポーツパワハラ事件

(事実関係) T：平成 30 年 5 月 6 日 13:33

P：東京・アミノバイタルフィールド

O：日大一関学大アメリカンフットボール定期戦で 日大 DL 宮川泰介の悪質な反則プレーが起きる。関学大 QB の奥野選手がボールを投げた約 2 秒後、無防備な状態だった背後からタックルをし、右膝軟骨損傷と腰の打撲で全治 3 週間の診断を受ける。内田正人監督、井上奨コーチは共謀共同正犯、傷つけることをそそのかした教唆犯として告訴された。

本事件は、スポーツ行為上で起こった前代未聞の悪質な傷害事件だったが、「勝つ為には何でもする・させる」行為が非難を浴びた。組織論・リーダーシップ論から言っても論外だが、そこまで若人を追い込む行為は、犯罪の領域だ。

スポーツ選手として「ひたむきにまじめに行為した」で済むものではない。

#### ② 「武田—シャイアー買収案件」 3 兆円企業が 4 兆円の借金をして競合を買収

武田製薬のウエーバー社長は、武田製薬の時価総額 3 兆円をはるかに越える 4 兆円の借金をし、アイルランドの競合企業シャイアーを買い、7 兆円の合併新会社を創る壮大な買収話を画策した。昨年末の臨時株主総会で創業家の反対はあったものの無事採決を得て、本年明けにその買収は実現した。1 年近くをかけた買収劇は、「真摯」な判断の結果だったか？ 検証しよう。

#### ③ 「ルノー・日産連合ゴーン会長有価証券報告書虚偽記載による逮捕事件」

昨年 11 月 19 日成田空港に到着直後のゴーン日産ルノー会長は「金融商品取引法違反(有価証券報告書虚偽記載)」容疑で逮捕された。逮捕ニュースが流れた折、法学出身の私は、『嘘だろう、この程度の金額での「有証虚偽記載」で逮捕は出来ないはずだ。東芝—WH 不正に関わった 3 人の社長やオリンパス財テク事件の副社長が千億円単位の虚偽でも逮捕されていない事実と異なる検察の判断になり、おかしい。「特別背任」等の別件逮捕ではないか?』と直感した。

この事件はルノーとフランス政府、日産と日本政府 を巻き込み、日本では 2 例目となった「司法取引」が日産と検察の間で行なわれ、ゴーン氏の 4 回の拘留や期間の長さ、夫人との接触禁止等、多くの話題を提供し続けた。この為、この事件の本質をマスコミも含め、見失っているようだ。これを「Integrity」の観点から明らかにしよう。

## (2) 何が「反 Integrity」か？

①まずは、反則行為を示唆し、実行させた内田監督・井上コーチには、「配下の選手達への指導が適切だったか？」が問われる。実行した宮川選手は、マインドコントロールされ、罪はないとの指摘もあるが、高校全日本選抜に選ばれる技倆の持ち主が「大学でも選ばれたい」と言う欲で周りが見えなくなっているの不始末の結果とも言え無くもない。実行者は無罪とは言えない、どちらもどっちと言えるのだが、「アマススポーツ指導者・選手として「Integrity」な行動をしたか・させたか？」が問われる。

この Integrity を「真摯」と言う訳を使えば意味が取れるだろうか？ 日本語は難しい。

前述したが、立場の違いで訳も変わる。指導者二人には「真摯な指導をしたか？」で通じるが、実行犯宮川君には「君はアマススポーツ選手として、後顧に憂い無い清廉潔白な行動をしたか？」の訳が相応しい。こう言う訳の使い分けなら、理解し易い。

だが、この行為全体を Integrity で表現する世界では、「真摯」でも「潔白」とも相応しくないだろう。「まじめに」「一所懸命」「ひたむきに」「真摯に」「清廉潔白」のいずれもぴったりは来ないが、IT 情報分野で使用される「おかしくなっている」「つじつまが取れない」という使用例が結構似つかわしい。

②武田買収案件では、「真に今、必要な戦略（買収）だったのか？」が問われよう。

オーナー社長だった武田國男から長谷川閑史、そしてグラクソ・スミス・クラインからスカウトされて、2014 年 COO 着任（後 CEO）した、クリストフ・ウエーバー。

本件巨額買収は、今一つ伸び悩む彼の業績への批判をかわす目的で、策定実行されたとも評されている。真に「全社員・すべてのステークホルダーのために将来を見据えて」行われた買収行為だったろうか？ その結果・功罪は数年・10 年を経ないと分からない。

同社長は、スカウトされて 2 年経過以降、その経営手腕に疑問符が点き掛け、焦っていたとも言われていた。もし目先の業績不冴えへの目くらまし戦略なら、その罪は重い。

この手の買収の判断基準の一つは、「組織構成員たる従業員は幸せになれるか？」だろう。

「千3つ」或は「万にひとつ」と言われる M & A 成功率に、既存の武田の従業員はその借金の重さ、返済懸念・不安に耐えられるのだろうか？ が命題となる。

ドラッカー「抄訳版」P220～221「トップマネジメントへの情報」の項にこうある。

『トップマネジメントには独自の課題がありニーズがある・・・現在ではなく将来に、部分ではなく全体に関わりを持つ存在である」という一事からしても、そのニーズは現業（マネジメント）のそれとは異なる』と。

ドラッカーの非常に重要な指摘で、現業マネジメントには見えず、彼にだけ見えた「武田の将来に危惧を持つ」世界があったのだろうか？

元々、創薬を中心とする業界では、世界薬品ランク 20 位前後の日本の薬品会社はいずれ生き残れないで、世界企業の傘下入りを余儀なくされると言われ、私も銀行大阪支店で薬品問屋街である道修町を担当した折、それを実感していた。メルク等が M & A に動いていた時代だ。

この点から考えれば、同社長だけに現業マネジメントとは別の情報があった訳ではないだろう。



もしシャイアーの買収無かりせば、相応の時間を独立した企業として過ごせ、役員未満の社員は退職時まで安穩と暮らせただろう。逆に この多額の借金が稼ぎに追いつけない重荷になる時、自ら身売りをするか、シャイアー部分を切り売りするか、苦難の道が待っている。

どちらの道も容易くはない。社員・従業員の幸福度はどうなるのだろうか？ 考える必要があろう。「規模の大きさ」を追求し、4兆円の借金で将来の厳しい負債を社員に負担させた経営がトップマネジメントの「integrity」とされるだろうか？ 私は「否」と考える。

この買収案件は、「まじめに」「一所懸命」「ひたむきに」「つじつまが取れている」「真摯さ」「清廉」のいずれがその行動様式の言葉として相応しいだろうか？ 少なくとも、経営を崖っぷちに追い込む 一か八かの賭け に求めるような戦略策定を「良」としない私は、「無私」に基づく判断重視の姿勢で臨んで欲しいと切望する立場であり、賭けで経営することだけはやめて欲しいと願う。

昨今の現役社長には、「途方もないカネをかけて、一か八かの勝負に出る」傾向が強い。

経営者としての結果がすぐに出ない、或は直ぐに結果を求めるから、「責任は後で取る」と、勝負に出るともいえる。ドラッカーが求めるトップマネジメントの姿勢とは、掛け離れていると言えよう。

#### ④ カルロス・ゴーンは、1999年、ルノーから日産 COO に着任。

日産の株価が46円に下落し、倒産寸前と言われた折、丁度 それからがゴーン改革の始まりだった。村山工場（東京）ほか5工場の閉鎖、2万1千人の人員削減、系列取引の見直し等々。当時のゴーンがCOOとしてまとめた再生計画「日産リバイバルプラン」は、前例のない厳しいリストラ策だった。徹底した合理化で「コストカッター」の異名をとった彼らしいが、結果、倒産寸前の日産を見事立て直した。彼でないと出来なかったと絶賛された。ただ、残念ながら「ヒト・モノ・カネ」の経営3要素の内、日産には「モノ」を中心に経営を育んだ歴史は無い。鮎川義介の輸入車販売に始まり、世界レベルの車を日本に持ち込むのがその存在価値だった。

ゴーンも生産ラインとは無縁の経営者だ。

私は銀行員時代の若い頃、融資本部で大手3社（トヨタ・日産・ホンダ）を担当し、彼らの海外工場展開の先兵として働いた経験がある。その勉強の為に各社国内工場見学も頻繁にした。

日産は古くから、労働組合との抗争（塩路一郎委員長は労働貴族と呼ばれた）と資金繰りに苦しみ、日本興業銀行出身TOPが、何とか経営していたが、工場からはトヨタの整然さ（カンバンやJUST IN TIME）やホンダのライン構成（乗用車・商用車の同一混流ライン）の巧さと言う「ものづくり」の気概を感じず、工場は雑然としていた記憶が残っている。

興銀出身の川又は「カネ」で日産を支え、ゴーンは「ヒト」切りで経営再建をした形だ。

ゴーンが、「カネ」に拘り、日本人が嫌う拝金主義的な「カネ」に纏わる様々な動きで逮捕・拘留・役職解任に至った事は残念だ。

この半年、会社資金の私的流用やお手盛り給与が明るみになるにつれ、ゴーン賛歌は、地に落ち、ルノー・仏政府すら途中で彼を守らなくなった。ゴーンの取ってきた行動が、ドラッカーの説く『マネジャートップの「integrity」欠如』が明白で、犯罪に相当するか否か 以上に金銭・

報酬面で「真摯さ」より、「清廉さ」「潔白さ」が全くないとした方が、話が通り易い。

所で、ゴーンが書いたか 筆を入れたであろう文中に integrity の言葉がある。

以下が、日産 2016 年版 SUSTANABILITY REPORT <sup>9)</sup> の一節。

“Our goals are clear: We want to be one of the most sustainable companies in the world and to achieve long-term growth by focusing on innovation and acting with integrity and transparency.”

「我々日産の目標は明白で、我々は世界で最も持続可能な会社となり、そしてイノベーションに集中しつつ、ひたむきさと透明性をもって行動することで、長期的成長を成し遂げます。」

この文での「Integrity」は、「真摯さ」も「清廉」も意味を持たず、「ひたむき」とか「一所懸命・精一杯」の意味だろう。

こう言う熱心なアピールをしていたゴーンへの評価が、利己主義の権化の如き、悪役像にこの数か月で変わり、酷いリーダーシップ論の話題提供をしてしまったのは残念だ。

「Integrity」の世界 と ゴーンが主張する「報酬」の世界は「ひたむきさや一所懸命」とは別次元の相容れない世界であり、その違いを文化・育ち・金銭感覚等、どこに求めればよいのか今の私には分からない。

欧米の経営者達には、報酬に関しての意識が、我々日本人とはかなり異なる。

金銭感覚相違や「貪欲過ぎる」と言うだけに留まらない異常な物欲・金銭欲だ。

自らの評価を無限大とでも思ってもいるように感ずる。「会社よりカネ」の意識には嫌気がさす。

本来、ボーナスは会社の利益処分の一つであり、ゴーンのカネを巡る報道でも、同様の想いが募る。2万人をリストラして、再建出来たからと、10億円の報酬を立て続けに得るのかと言う思いは拭えない。毎年の報酬で辞めさせた従業員 OB へのファンドでも作って、「OB 補助金」とでもしていれば、彼への評価は一変しただろうに。或は、寄付や様々な社会貢献に寄与している姿勢があれば、世間の認識ももう少し和らいだかもしれないが、伝わる報道では、あらゆる贅沢三昧に要する資金は会社持ちとし、自らの懐に如何に入れるかの工作をしたと言う話ばかりで、「強欲ゴーン」のイメージが定着した感がある。

## V 「Integrity」実行の難しさ

近未来のみならず、長い将来を見通していたドラッカーは、今日の「欲望の資本主義」<sup>10)</sup>における拝金主義を予測出来なかったのだろうか？ 彼の見通しが甘く予測出来なかった とすれば、「Integrity」の言葉には、私が思っている程の「清廉」や「潔白」の思考が入っていなかったのかもしれない。

前章では、リーダー達の不幸な実例を検たが、本章では、私の経営者時代の実体験を語り、「自身が持っていると思っていた Integrity が環境変化や時間経過で、如何に実行が難しくなったか」を語ろう。又、体験談とは別に、生まれ育った精神世界が持つ、統治に関する哲学的な基本（東

洋哲学)が「ドラッカーの Integrity」とどう異なり、日本の名経営者の行動内容 や 西欧・日本の倫理観での違いを考えてみよう。

### (1) 実体験から

2009 年、10 年の話で、上記の昨年の事件とは年代が異なるが、リーマンショックによる影響で自分の居た会社が倒産寸前の危機に陥った時の体験談も記しておこう。

第 3 章で検証した通り、ウエーバーやゴーンを批判し、非難することは、素人でもプロでも当事者でないなら誰にでも簡単に出来る。ただ、ことはそんなに簡単ではない。

2018 年 9 月 16 日に起こったリーマンショック時に自らが経営者の地位にいた私自身も、上記「反 Integrity」に似た行動を取らざるを得なかった事実があった。

「お家の大事は従業員の首切りで賄う」を何度も横目で見て、それを批判・非難してきたが、自分の居た会社が、年間売上高が 2 / 3 に落ち、巨額大赤字を計上、借入金が売上高と同金額になり、倒産を覚悟した時、首切りをせざるを得ない状況に直面した。

「生き残り策の最後の勝負は資金繰り」と必死に考え、直近の資金繰りの目処をつけた後、3 か月先以上の資金繰りを身軽にすべく、「資産売却」か「人員カット」かを考えた。

結果として、即効性を求めて最悪の施策「人員カット＝首切り」をせざるを得ず、その実行に走った。会社生存のために「ヒト」に手を付けた施策を取らざるを得なかった。

CEO (2 代目オーナー)・COO (執行社長) CFO (財務最高責任者・私) の 3 人で協議し、泣く泣く世界従業員数数千数百人 1 / 4 をカットし、多くの従業員の首を切った。更に、退職増金を餌に最もやってはいけない「国内従業員に依頼早期退職勧告」を行った。

何度も何度も「圧迫面接」「早期退職勧告」した同僚の中には、多くの優秀な社員もいたし、最も信頼していた役員直前の部下から逆に「退職願」を出され、真にショックだった。

この蛮行を指揮せざるを得なかった No3 として、責任上、自らが辞めたいと申し出たが、「カネ」の用立て・金融機関交渉は、自分の担当であり、途中での投げ出しは許されず、回復・再建も（再建経営計画立案・実行）含め、託され居残らざるを得なかった。

一気に悪くなった社内の雰囲気を変え、社員の気持ちを救う為、「もしドラ」でみなみ・夕紀が実行した「お見舞い面談」ならぬ「ざっくばらん TALK」(社内現場実情調査)をのべ 20 回近く実施し、全事業所を廻った。「従業員みんなへの謝罪行脚」だった。

この時、企業文化のメンタル維持や従業員ケア、組合との関係維持は本当に難しいものだと実感し、ドラッカーの言う「integrity」の実現の難しさを身をもって体験した。

辞めた従業員・辞めさせるための圧迫面接を行った管理職・残った従業員、殆どの者の恨み・辛みを一身に受け止めるのは本当につらかった。(会合面談の全記録が残っている)

ここには「integrity」が示す言葉では表しきれない複雑な人間感情が存在した。

これらを解決・解消するには、リーダー・経営・マネジャーとして持っていないといけない資質があると実感した。

それは「如何に人として、組織の仲間として信頼・信用を日頃から築いているか」に尽きる。その場のつくろいや対処では、厳しい場面に対応仕切れない。

ドラッカーが「Integrity」で真に言いたかったのは、  
「人としてどうあるのか？ あらねばならないか？」ではなかったか と気付いた。

## (2) 万民がマネジメント

本来なら、「真摯さ」が問いかける「ひたむきに正直」「清貧」「無私・無欲」の精神性は、東洋哲学の範疇と思えるが、どうもドラッカーの求めるマネジャー・リーダーの「Integrity」の世界とは対象や求める理想が「似て非なるもの」のようだ。

日本人には「武士は食わねど高楊枝」とか、「貰ったら皆で分配」的な清貧思想があり、又、武士道精神と言う振る舞いの理想像もある。「士道精神」と言っても、「騎士」と「武士」では、その精神世界の根は異なる。主君に使える武士 と 教会や国家に仕える騎士では、倫理規範や無私の世界、女性や弱者への優しさや慈悲は大いに異なるのだろう。

勿論、両士道に本音と建前があるのを承知だ。

ドラッカーの言う「integrity」と、「士道精神」はつながらない。

中国の帝王学書「貞観政要」<sup>11)</sup>の太宗の姿勢は、「万民のために誠意を尽くす」精神で、まとめられたものといわれる。ここには「抄訳版」に近い具体的なマネジメント命題が扱われている。この本で語られる「貞観の治世」は、臣下との政治問答を通して、治世の要諦（創業と守成ほか）が語られ、質素儉約を奨励し、身分不相応な出費を許さず、私利私欲を図ろうと思えば容易に出来た立場の人間に対する真の振る舞い方が書かれている。

この姿勢は TOP としては見事だ。

ただ、残念ながら、いずれもが統治者が臣民以下を「どう支配するか」がベースになっている。間違いなく「上から目線」だ。

ドラッカー「抄訳版マネジメント」が言う「万民がマネジメント」とは根本的に異なるし、「人間一人一人の真摯さこそが最も重要であり、真摯さの無い人間は排除されるべき」と書かれる世界とは別世界だ。一部の選民が持つ「Integrity」ではなく、あらゆる人／一人・一人が持っているべき「Integrity」なのだ。

日本の名だたる経営者について、「Integrity」を個別検討すれば、結果はどうだろうか？

名経営者と言われている下記の人々にも「Integrity」に類する至言・名言・言葉はない。

歴代の名経営者と言われる人物で、私が最も尊敬する土光敏夫。<sup>12)</sup>

「メザシの土光」で有名だが、石川島播磨重工や東芝社長・経団連会長・臨調トップにまで昇りつめながら、質素・儉約を旨として、生き抜いた。

総ての蓄財は、実母が70歳で設立・2年間運営した私学「橘学苑」に注ぎ、「教育が最も大事」との母の教えを継承した。この人には、「Integrity」と言う言葉をどう訳そうが、「真摯」「正直」では表しきれないものを感じる。宗教（日蓮宗）、或は母の「戦争を避けるには女子教育」と言う遺志を受け継ぐ、「清貧」「無私」「つくす」という世界が相応しいのかもしれない。

'82年の鶴見税務署公表で年収5100万円の内、3500万円を橘学苑に寄付し、夫婦二人生活費には微々たる金しか使わなかった、こんな人物は見た事も聞いたこともない、二度と出ない人物と言えるだろう。

「経営の神様」として崇められる松下幸之助<sup>13)</sup>だが、「Integrity」の求める世界「真摯」「清廉」のいずれも合わない。幸之助氏は、多くの後継者を育て、経営信奉者が周りに集まり、種々の経営戦略を説き、PHP 研究所や松下政経塾を創って、大いなる社会貢献をした人ではある。

しかし、この偉大な実績とは似合わない評価として、三洋電機分裂・松下お家騒動（孫の社長昇格問題や尾上ぬい事件（松下事業部・子会社不正））があり、「Integrity」面では疑問が付く。

もう一人、尊敬すべき経営者、稲盛和夫。京都企業奉職時には「アメーバ経営」に勤しんだ記憶があり、彼の理論は勉強させて頂いた。盛和塾や京都賞で、私財を投げ打って、教育や社会への貢献を全面的に推し進めた薩摩隼人だ。先だって刊行されたばかりの自伝「思い邪（よこしま）なし」<sup>14)</sup>は薩摩藩主島津斉彬の言葉として有名だが、そのころは、「動機善なりや、私心なかりしか」と問う世界で、ドラッカー「抄訳版」の「Integrity」に近い世界だと思う。

3 人を評価比較して、恐縮ではあるが、「Integrity」の段階だけと言うことでお許し願おう。

経営学の組織論・リーダーシップ論の目指すべき方向性としては、東洋哲学の中の企業論でも日本の企業哲学はリーダーシップ教育の必要性と倫理観醸成・育成・教育を説く、「万民のマネジメント」だが、それにしても昨今の企業不祥事・経営者不正統出は、どこでタガが外れたのだろうかと思うほどに酷いレベルになっている。

## VI 結論と今後の課題

本論では、「もしドラ」と「抄訳版」を元に、野球物語と経営学書の体裁を見てきた。

「もしドラ」では、感動を与え、組織が最後の仕上げとして最も必要とする「まとまる・一つになる」仕掛けとしての 夕紀の「死」を見た。みなみの「そこから逃げを打つ」ドラマとしての「死」と「逃げ」をリーダーの心の揺れとして「真摯さ」の中に見つける事も出来た。

その「心の揺れ」を確認した上で、ドラッカーの期待・希望する『「マネジャーの資質」とは何か？「真摯さ = Integrity」である』の意図するリーダー像を構築したいと試みた。

それには、昨今の事件や日本のトップクラスの経営者の在り様もレビューした。

「経営学の父」ドラッカーは、30 年も前に「TOP に立つ人物が持っていないといけない資質」と表現した「Integrity」は、今の現実社会では、本の中でしか存在しない言葉になり下がった感がある。それは、様々な組織や会社企業・公共体で、その意味や本質が十分な理解や認識がないまま放置され、多くの TOP の資質を持たない人物が組織の長に座り、勝手気儘に振舞い、社会に害を撒き散らしてきた事からも明白だろう。

それを長年放置してきて、今やっと、企業を取り巻く種々の規制が「コーポレートリスク」や「ガバナンス」と言う言葉で、根本解決でない「対処療法」を行おうとしている。

日本に明治以降、スポーツや西洋文化が導入された折にも技術習得やノウハウ修得は重視されてきたが、その「背景のマナー」や「周辺ルール」の学びはなおざりにされてきた。



戦後は右肩上がりの経済繁栄もあって、必死の復興の中で、残念だが、リーダーシップ教育や企業家育成教育は行われず、その為のプログラムも持たなかった。

今の不正・不祥事はそれらの教育のツケでもある。

それは保護主義・自国優先主義に向かう昨今のあやふやな資本主義体制の下、ワールドコム・エンロン破綻の反省に立っての「企業統治・コーポレートガバナンス」「COSO⇒内部統制」<sup>15)</sup>が経済全体の欲望化のスピードに追い付けなくなっていると実感されることから明白だ。

個人も法人も同様だ。

「おれおれ詐欺」も同様。

「カネの為には何でもする」やからが増えた。人をだましてカネを横取りする姿勢は、グローバル・インターナショナル化し（タイにコールセンターが設置されていた）、家族で培ってきた「しつけ」や「マナー」、その土地・地の神様や八百万の神で自然に仕込まれていた教え・摂理、規範していた「倫理」がどこかに吹っ飛んでしまった。

『ひとに迷惑を掛けるな』『悪いことはするな』的な、単純な善悪に基づく行動様式も躰けない。

外国では、キリスト教なり、イスラム教という宗教がもつ倫理行動規範がひとを律するが、今のわが日本では、それも期待薄だ。

デジタルデバイドと言われるデジタル社会での格差が拡大し、アナログ社会とは違った新たな倫理問題が噴出する中、「人のことはかまっておれない」「金持ちほど、税を逃れ、自分ひとり良い目をしようとする（パナマ文書問題ほか）」等の報道が後を絶たない。

ネット社会が定着し、巨大IT企業が既存の全販売網を脅かす存在になりつつある中、ここでも目立ってきたのは、寡占（プラットフォーム）化、情報漏洩・流出、各国での税逃れである。

デジタル・ネット社会になって、「便利さ」が「倫理」をどこかに追いやり、IT産業の若い起業家たちには、ドラッカーの切望したリーダーの持つべき資質「Integrity」のかけらも見られないのは寂しい。起業家に留まらず、残念なことではあるが、今の組織が抱える最も大きな問題は「企業統治欠如・ガバナンス欠如」であり、あらゆる個で成り立つ組織は、そのリーダーの弱さと組織の脆弱さで窮地に立っている。

ドラッカーの求めた「TOPに立つ人物の資質」に合致しない行動規範の薄弱化で、金の亡者が増え続けた結果でもある。

これらをどう考え、どう解決すべきなのだろうか？

「Integrity」の本質は、国や地域や宗教・思想を超えて、組織のリーダーとして持つべき素質・あるべき姿を求めたものだが、その本質確認とその実行を「抄訳版」に戻って考えてみよう。

「抄訳版」の第5章 第26項「組織の精神」 P147「真摯さなくして組織なし」には以下の5つが書かれ、最終行には、『いかに知識があり、聡明であって上手に仕事をこなしても、真摯さに欠けていては組織を破壊する。組織にとって、最も重要な資源である人間を破壊する』とある。

ドラッカーが「マネジャーとして失格とすべき真摯さの欠如の定義」は以下の通り。

- 1) 強みよりも弱みに目を向ける者をマネジャーに任命してはならない。



できないことに気づいても、できることに目のいかない者は、やがて組織の精神を低下させる。

- 2) 何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネジャーに任命してはならない。

仕事よりも人を重視することは、一種の墮落であり、やがては組織全体を墮落させる。

- 3) 真摯さよりも、頭のよさを重視する者をマネジャーに任命してはならない。

そのような者は人として未熟であって、しかもその未熟さは通常なおらない。

- 4) 部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。そのような者は人間として弱い。

- 5) 自らの仕事に高い基準を設定しない者もマネジャーに任命してはならない。

そのような者をマネジャーにすることは、やがてマネジメントと仕事に対するあなどりを生む。

一方、『企業統治・コーポレートガバナンス』は『業務の適正を確保する為の仕組』が整備され成立つもので、この中での経営者に関するチェック機能をまとめると次の通りになる。

- ① 経営者と執行と監督のチェック
- ② 効率的に経営されているか、ステークホルダーからのチェック
- ③ 経営者が株主に代わり経営の効率性・公正をチェック
- ④ 経営者に対する、株主や利害関係者等による外部チェック

4つの各チェックの根本は、『権限が集中する経営者を監視し、独走・暴走を未然に防ぐ仕組みづくり』であり、経営管理機構を問うている。

この①～④は、いかにも の様にかかれてはいるが、私には、「人に対する資質を問うことなく、管理機構にチェックをゆだねている」としか思えない。

30年も前にドラッカーが指摘した「マネジャーとして失格とすべき真摯さの欠如の定義」でのリーダーの資質を追求する事を断念し、企業経営における経営者の監視・監査の機能強化を求めるシステムチェックに要点が移った としか考えられない。

30年経って、「経営者の本質」より「経営管理の方法論」に議論のベースを移したとしか言い様がないと思っている。

これらの事を踏まえての「Integrity」が真に求めているもの の結論だが、それは前章記載の「如何に人として、組織の仲間として信頼・信用を日頃から築いているか」であり、「人としてどうあるのか？ あらねばならないか？」に尽きるのだろう。

社会が大きな変化をしつつある中で、新しく育ってくるリーダーたちに教え、実践してもらいべき「Integrity」は、幼少時からの倫理教育も欠かせないが、起業して来る段階で、登録登録時に地域コミュニケーションが、そのベースを教えるなり、社会が経営者のみならず、組織のリーダーを「きちんと育てる」＝「Integrity」の役割を担うべき時が来ているように思う。

リーダーに聖人君子を求めるものではない、社会で最低限「失格とならない素質の育成」を大

学でも、高校でも学ぶべき時、教えるべき時が来ている。<sup>16)</sup>

## 注

- 1) 岩崎夏海「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」  
単行本: 272 ページ 出版社: ダイアモンド社 (2009/12/4) 図 1
- 2) Drucker『Management: Tasks, Responsibilities, Practices』(原著) 図 2  
Paperback: 864 pages Publisher: Harper Business; Reprint edition (April 14, 1993)
- 3) エッセンシャル (抄訳) 版「マネジメント」 P・F ドラッカー著  
単行本: 302 ページ 出版社: ダイアモンド社 (2001/12/14) 図 3



図 1

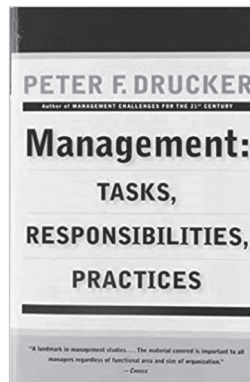


図 2

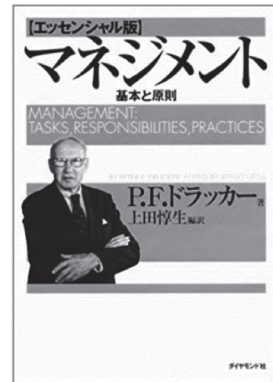


図 3

- 4) 映画化 公開日: 2011 年 6 月 4 日 監督・田中誠 「AKB48」前田敦子の初主演  
ジャンル: スポーツ実写 日本アカデミー賞 話題賞受賞 (2012)
- 5) NHK によるアニメ化 2011 年 4 月 25 日より NHK 総合にて放送開始 全 10 話  
監督 - 浜名孝行 デザイン総作画監督 - 宮川智恵子 制作著作 - NHK、NHK エンタープライズ
- 6) 都立国立高校野球部 都立高として初の甲子園出場 参考記事  
週刊ポスト 2014 年 7 月 25 日・8 月 1 日号 日刊スポーツ: 1999 年 7 月 30 日付
- 7) 国連組織による違いを見てみる コンピテンシーに関して 2018 年 1 月 5 日  
<https://blog.shota-kameyama.com/2018/01/05/un...>
- 8) NHK アニメの国際版放映時の英訳  
<https://blog.goo.ne.jp/kabu2kaiba/e/0f98fd4d680837e...>
- 9) 日産 2016 年版 SUSTANABILITY REPORT  
<https://www.jp.yasugoto.com/blog/f1e3eb342b2> からの引用
- 10) 欲望の資本主義 1.2.3. 東洋経済新報社 (2017・18・19) 丸山俊一 NHK 制作班
- 11) 貞観政要 徳間書店 著者訳者 呉兢、守屋洋 発売 1996 年 08 月
- 12) 土光敏夫 難題が飛び込む男 (日経ビジネス人文庫) 2019/8/2 発行 伊丹敬之 (著)
- 13) 松下幸之助 発言集 全 45 巻 PHP 研究所 ほかに DVD/ テープ 多数  
「道をひらく」 PHP 研究所 1968/5/1  
「リーダーになる人に知っておいてほしいこと」 2009/3/24  
「大阪立身一小説・松下王国」(上・下) 邦光史郎著 (集英社文庫) 1983/10/25 発売

- 14) 稲盛和夫 思い邪なし 北 康利 (著) 毎日新聞出版 – 2019/4/20
- 15) COSO トレッドウェイ委員会支援組織委員会の略称  
(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)  
92 年、同委員会は「内部統制」のガイドライン作成
- 16) この論文を仕上げるに際して、「起業しよう」を合言葉にするゼミ授業において、起業人の取組マナーや社会に出るルールや組織運営の行動規範も、シラバスの中に入れておく必要性を認識した。

## Summary

This paper discusses the meaning of an organization and the necessary component to smoothly operate such organization by exploring the term “integrity” as introduced in “Moshidora”

(If a high school baseball team's female manager read Drucker's 'Management' ) and Drucker's “Management.”

Referencing the three organizational incidents that gave shock to the society, this paper discusses the differences between (i) the coordinate axes that are depended on by the leaders who repeat misconduct and simply pursue to win and to earn profit and (ii) “the integrity” that Drucker seeks in leaders. Differences can also be drawn from the historical background of the organizational management, cultural differences, and religious background. We will look for, and find the true leaders and managers in this dynamically changing current society.

It is something for us educators to think hard about how we could build the required qualities that Drucker seeks in each of the young individuals, and how we could help them as educators.

**Keywords:** Moshidora, Drucker's Management, Integrity, find the true leaders and managers

